

Da li je vreme za rekonstrukciju vašeg sistema kvaliteta ?

Od objavljivanja prve verzije standarda ISO 9001 prošlo je više od 20 godina. Tokom navedenog perioda izvršene su tri revizije standarda. Svaka revizija standarda predstavlja unapređenje prethodne verzije i uvođenje novih zahteva u cilju poboljšanja sistema kvaliteta. Naravno, i organizacije su vršile stalno unapređenje svog sistema. I dok se u nekim organizacijama vršilo unapređenje sistema nezavisno od revizije standarda u nekim preduzećima osnovni pokretač promena predstavljala je želja za „očuvanjem“ sertifikata.

U međuvremenu u Srbiji su se desile velike promene u uslovima poslovanja. Tržište je postepeno dobijalo karakteristike ekonomskog tržišta i preduzeća koja su svoj kapital stvorila zahvaljujući posebnim privilegijama morala su da se uhvate u koštac sa konkurencijom. Zbog toga je vreme „poverljivih“ rukovodioca postalo prošlost a sve više su se tražili rukovodioci koji će svojim znanjem i idejama unaprediti poslovanje. Svi rukovodioci su suočeni sa činjenicom da moraju da se prilagode novim uslovima poslovanja (koja se prvenstveno odnose na prevazilaženje finansijske krize u poslovanju).

Testirajte svoj sistem

Promena uslova poslovanja, izlazak iz ekonomske blokade i pojava konkurencije na tržištu pomerila je centar interesovanja menadžmenta ka prodaji i naplati potraživanja. Iz perioda kada je jedini problem bio obezbediti proizvod na tržištu prešlo se na problem obezbeđenja prednosti nad konkurencijom. Većina vlasnika sa uspostavljenim sistemom kvaliteta očekivala je odgovore na novonastalu situaciju od uspostavljenog sistema kvaliteta. U zavisnosti od funkcionalnosti uspostavljenog sistema vlasnici su dobijali odgovore na svoje zahteve. U pojedinim slučajevima sistem kvaliteta je predstavljao osnovu za unapređenje poslovanja. Međutim, često se dešavalo, da vlasnici nisu dobijali odgovore na svoje zahteve uz stereotipna obrazloženja da se sistem ne bavi ekonomskim kategorijama. Pojmovi kao što su: osvajanje novih kupaca, obrada tržišta i naplata potraživanja nisu sadržani u sistemu. U takvim slučajevima nezadovoljstvo uspostavljenim sistemima kod vlasnika se povećavalo uz obavezni komentar: „da li je moguće da za onolika potrošena sredstva ja imam samo sertifikat i ništa više“. Ovakav komentar je posebno karakterističan kod vlasnika čija je osnovna ideja uspostavljanja sistema bila da se dobiju poeni na tenderima i da se sistem brzo, bez nepotrebnih muka, uspostavi.

Da bi izbegli ovakvo nezadovoljstvo vlasnika potrebna je inicijativa predstavnika rukovodstva za kvalitet da što pre osposobe uspostavljeni sistem kvaliteta i stave ga u funkciju donošenja poslovnih odluka.

Da bi utvrdili efikasnost i koristi od uspostavljenog sistema neophodno je da izvršite analizu vašeg sistema. Za to vam može poslužiti jednostavan test o primeni vašeg sistema. Ukoliko bi hteli da utvrdite status svog sistema kvaliteta odgovorite na naredna pitanja:

- Da li se o vašem sistemu kvaliteta, na sastancima kolegijuma, priča samo u periodu od tri meseca pre eksterne provere do završetka provere?
- Da li preporuke za poboljšanja sistema kvaliteta, utvrđene od strane sertifikacionog tela, predstavljaju više od 80% realizovanih poboljšanja?
- Da li se više od 50% poboljšanja odnosi na poboljšanja vezana za dokumentaciju

(šifriranje dokumenata, promena poslovnika, promena zapisa kod sistemskih procedura, promena politike kvaliteta,...)?

- Da li je u više od 50% predloga za poboljšanje inicijator predstavnik rukovodstva za kvalitet?
- Da li postoje najviši rukovodioci koji u periodu od godinu dana nisu predložili nijednu korektivnu / preventivnu meru?
- Da li se godišnji planovi poslovanja donose retroaktivno (neposredno pre realizacije nadzora ili resertifikacije od strane sertifikacionog tela)?
- Da li je više od 50% izveštaja koji se razmatraju na kolegijumu van uspostavljenog sistema kvaliteta?
- Da li se strateške odluke o poslovanju (pravci daljeg razvoja, godišnji i mesečni planovi poslovanja) donose nezavisno od performansi procesa koje su uspostavljeni u okviru sistema kvaliteta?
- Da li su razdvojeni ciljevi kvaliteta od ciljeva poslovanja?
- Da li je predstavnik rukovodstva najčešće izbegavana ličnost u periodu pripreme za nadzor (sertifikaciju)?
- Da li vaš sistem funkcioniše na bazi obaveznih procedura, dok se ostali postupci prate na osnovu identifikovanih zapisa bez pripadajućih procedura i radnih uputstava?
- Da li je poslovanje u okviru finansija i knjigovodstva van sistema kvaliteta jer su u ovim organizacionim delovima svi postupci regulisani zakonom?
- Da li se u okviru vaših procedura pominju izraz: ovlašćeno lice ili odgovorni radnik (bez konkretizacije funkcije), koji su ubačeni u originalni tekst standarda bez jasnih i jednoznačnih kriterijuma.

Ukoliko ste na više od sedam pitanja potvrdno odgovorili vreme je da razmišljate o rekonstrukciji vašeg sistema kvaliteta i njegovog prilagođavanja postojećem sistemu poslovanja.

Osnovni koraci rekonstrukcije sistema

Rekonstrukcija sistema kvaliteta podrazumeva kompletan pregled postojećeg sistema i izbor i realizaciju adekvatne strategije. Prilikom pregleda postojećeg sistema akcenat kontrole treba staviti na deo sistema koji se ne odnosi na sistemske procedure. U velikoj većini slučajeva sistemske procedure (izrada i izmena dokumentacije, interna provera, preispitivanje od strane rukovodstva, korektivne i preventive mere) su korektno napisane. Problem u sistemu predstavljaju procedure koje su podrška poslovanju, one koje su specifične za konkretan sistem i koje u krajnjem sličaju i obezbeđuju efikasnost sistema. Bez obzira na različite sisteme poslovanja, jedan od osnovnih načina za realizaciju rekonstrukcije sistema, može se prikazati kroz tri koraka:

1. Redefinisanje procedura i radnih uputstava
2. Proširenje oblasti primene propisanih postupaka rada
3. Uvođenje performansi procesa koji su direktno vezani za uspešnost poslovanja

Redefinisanje procedura

Svakako prvi korak u reorganizaciji sistema predstavlja preispitivanje jednoznačnosti propisanih postupaka rada. Kao primer procedure koja je u okviru sertifikovanog sistema i koja

po definiciji zadovoljava zahteve standarda može se navesti procedura preduzeća ABC o preispitivanju zahteva kupca. Ako se izuzmu delovi procedure koji se odnose na status procedure, područje primene, vezu sa drugim dokumentima, terminima i sl. kompletan postupak rada sadržan je u sledećim rečenicama:

„Ovlašćeno lice preispituje zahteve kupca pre konačnog usaglašavanja, čime se osigurava:

- da su zahtevi kupaca za proizvodima i uslugama jasno definisani,
- da tamo gde kupci ne obezbeđuju pismeni zahtjev, zahtevi kupaca se potvrđuju pre prihvatanja,
- da se zahtevi prema ugovorima koji se razlikuju od prethodno izraženih, ponovo razmatraju,
- da je preduzeće ABC u mogućnosti da izađe u susret zahtevima kupaca.

Rezultati preispitivanja i pratećih akcija se zapisuju i informacije se šalju zaposlenima koji su za to zaduženi.“

Bez obzira što je sertifikaciono telo (inostrano) prihvatilo ovakav sadržaj procedure i izdalo sertifikat mogli bi analizirati šta je ovom procedurom propisano i stavljeno pod kontrolu. Jedan od načina na koji možemo da izvršimo analizu je da utvrdimo na koja od sledećih pitanja je procedura dala odgovor.

- Ko i kako preuzima zahteve od kupca?
- šta zahtevi kupaca moraju da sadrže i gde je to definisano?
- Kako se potvrđuju zahtevi kupaca u slučaju da kupac ne obezbeđuje pismeni zahtev?
- Ko, kako i kada proverava da li se zahtevi prema ugovorima koji su prethodno izraženi razlikuju?
- Kako se proverava da li je preduzeće u mogućnosti da izađe u susret zahtevima kupaca?
- Gde i kako se zapisuju rezultati preispitivanja i pratećih akcija?
- Koje osobe su zadužene za realizaciju zahteva kupca (proizvodnja, nabavka, transport,..) i kome se sve šalju informacije i koje?

Postoji i jednostavniji način da utvrdite jednoznačnost procedure. Prva stvar na koju morate da obratite pažnju je zahtevana stručna sprema, odnosno da li je za realizaciju navedenih aktivnosti potrebno (zahtevano) dodatno stručno znanje. U navedenom primeru zahtevana je srednja stručna sprema bilo kog profila. Ako posedujete zahtevanu stručnost, probajte da realizujete proceduru u praksi. S obzirom da se, u ovom slučaju, radi o preduzeću koje se bavi proizvodnjom i ugradnjom aluminijske bravarije, zamislite da ste referent prodaje i da vam je kupac postavio prvo pitanje: Koji su vam podaci neophodni da bi mi dali ponudu za izradu prozora za ceo stan?

Traženi podaci u uspostavljenom sistemu nisu identifikovani uz obrazloženje da navedene poslove obavljaju visokoobrazovani stručni kadrovi (za koje se zahteva srednja stručna sprema bilo kog profila).

Obrazloženje da postoji sistemska obuka za svako radno mesto i da se tokom obuke definišu i ovakve stvari pada u vodu kod analize procedure o obuci novozaposlenih kadrova, jer se obuka realizuje tako što se radnici upoznaju sa sadržajem propisanih procedura.

Proširenje oblasti primene propisanih postupaka rada

Postupak utvđivanja proširenja oblasti propisanih postupaka rada je relativno jednostavan. Dovoljno je identifikovati sadržaj izveštaja koji se dostavljaju generalnom direktoru. Načesće su zahtevani podaci o realizaciji plana proizvodnje i plana prodaje, obavezama prema dobavljačima i stanju na računu.

Problem nastaje kada se ustanovi da firma ne raspolaže dovoljnim finansijskim sredstvima da izmiri dospele obaveze. Tada se, na kolegijumu, raspravlja o nenaplaćenim potraživanjima i obično se donose „strateške odluke“ koje se svode na konstataciju da svi treba da se uključe u naplatu potraživanja. Naravno, zadatak koji je svima postavljen uglavnom je bez kontrole i bez jasnog kriterijuma šta predstavlja merilo za uspešnost obavljenog zadatka.

Umesto navedenog scenarija (koji se ponavlja iz meseca u mesec) potrebno je definisati postupak naplate potraživanja koji će jasno odgovoriti na sledeća pitanja:

- Ko je zadužen za naplatu potraživanja?
- Koji je kriterijum uspešnosti (koliki procenat potraživanja „je dozvoljen“ da bi se obezbedilo funkcionisanje preduzeća)?
- Koje su nagrade (i kazne) za prebačaj (podbačaj) definisanih parametara?

U okviru ovog segmenta poslovanja neophodno je definisati i početne parametre koji se odnose na realizaciju prodaje (koliki je plan prodaje za pojedinačne izvršioce, koji deo se odnosi na nove kupce, kako se vrši analiza tržišta i izrađuje plan obilaska terena, kako se prati uspešnost realizacije plana obilaska preko prometa i naplate potraživanja).

Takođe je neophodno definisati i postupak rada i odgovornosti prilikom prodaje robe ili usluga strateškim kupcima. Kod većine privatnika u kategoriju strateških kupaca, na neki volšeban način, svrstani su i poslovni partneri koji su rođaci ili kućni prijatelji vlasnika. Jasno je da su ovlašćenja referenata prodaje kod ovih kupaca veoma mala i da se odgovornost za prodaju i naplatu potraživanja u ovim slučajevima nikako ne može prebaciti na izvršioce.

Stara srpska poslovice „Bolje sprečiti nego lečiti“ u oblasti prodaje može se bolje definisati sa „Bolje ne raditi nego raditi za zalihe“. Prevedeno na jezik prodaje može se postaviti sledeće pitanje: Koja je granica nenaplaćenih potraživanja potrebna da bi se zaustavila isporuka robe kupcu? U praksi se kao sasvim pogrešna pokazala ideja da je bitno isporučiti robu kupcu jer će se to kad-tad naplatiti. Povećana nelikvidnost i dugovanja kupaca dovode firme u opasnost da više nemaju načina da prekinu saradnju sa kupcima zbog prevelikih nenaplaćenih potraživanja i u jednom trenutku postajete rob svojih pogrešnih odluka (prinudeni ste da dalje isporučujete robu i trpите ucene kupaca jer bi prekid saradnje podrazumevao i prestanak kakvog-takvog plaćanja).

Sa aspekta sistema kvaliteta stvari koje teba definisati u okviru procedura svode se na sledeće kriterijume:

1. Kako je pojedinačno podeljena odgovornost za realizaciju prodaje i naplatu potraživanja?
2. Koji su parametri uspešne prodaje i naplate potraživanja?
3. Koje su granice tolerancije kod isporuke robe (kada se zaustavlja isporuka robe)?
4. Koje aktivnosti prethode i slede postupak prestanka isporuke robe?
5. Koji su načini obezbeđenja plaćanja kod novih kupaca?

6. Kako stepen ostvarenja navedenih ciljeva utiče na lični dohodak zaposlenih?

Uvođenje performansi procesa koji su direktno vezani za uspešnost poslovanja

Možda najbitniji segment u redefinsanju sistema kvaliteta je njegova direktna uključenost u analizu i praćenje uspešnosti poslovanja. Ovakvim povezivanjem sistema sa poslovanjem eliminiše se osnovni uzrok nezadovoljstva zaposlenih koje se ogleda u neshvatanju veze između pojedinačnog rada i rezultata poslovanja preduzeća (zašto je meni u knjigovodstvu smanjena plata kad ja nisam kriv što je prodaja slaba).

Definsanjem osnovne veze obračuna plata sa rezultatima poslovanja jasno se ukazuje na povezanost ove dve kategorije i definitivno se isključuje mogućnost „iznenađenja“ kod promene plata. U većini preduzeća, koja u okviru svoje organizacione strukture imaju deo koji se bavi ljudskim resursima, ovaj problem se „prebacuje“ na zaposlene u HR resursima. Ono što predstavlja istinski problem je pitanje na koji način će zaposleni u HR-u definisati kriterijume uspešnosti rada ako postupci nigde nisu propisani (jer se radi po zakonu).

Za realizaciju ovih zadataka neophodno je uključenje nadležnih rukovodioca svih nivoa (detaljnije o ovoj problematici možete pročitati u časopisu „Kvalitet“ br. 5/09).

Potrebni resursi

Za adekvatnu rekonstrukciju vašeg sistema potrebni su i odgovarajući ljudski resursi. Koliko je potrebno njihovo angažovanje prvenstveno zavisi od stepena njihovog angažovanja kod uspostavljanja sistema kvaliteta.

Ukoliko je vaš sistem uspostavljen „efikasno bez dodatnog angažovanja rukovodioca“ očekuje vas ozbiljan posao. U takvim slučajevima obavezno se počinje sa prezentacijom razloga uključenja rukovodioca. Tokom ove faze sva „ubeđivanja“ rukovodioca da vam je njihovo znanje neophodno biće odbačena prostom konstatacijom „Kako je moguće da je sistem uspostavljen bez mog dodatnog angažovanja a sada sam neophodan?“. Zbog toga je neophodna taktika koja se svodi na poznatu izjavu Bendžamina Frenklina: „Ukoliko nekoga želiš da ubediš u nešto ne računaj na njegov intelekt već na njegov interes“. Drugim rečima, neophodno je objasniti cilj rekonstrukcije celog projekta sa aspekta pojedinačnog interesa: Zašto bi nečija nesposobnost uticala na vaš dohodak i zašto vaši izuzetni rezultati rada nisu direktno vezani za vašu platu?

Uključenje rukovodioca ne zahteva njihovo učešće u izradi konkretnih procedura već njihovo angažovanje na kontroli propisanih postupka rada sa aspekta primene i definisanje merljivih parametara uspešnosti rada. Angažovanje rukovodioca ogleda se i u preuzimanju odgovornosti za organizovanje izrade procedura i poštovanje utvrđenih rokova, a tek u drugoj fazi odgovornost rukovodstva uključuje delove koji se odnose na primopredaju procedura izvršiocima i obavezu za obezbeđenje potrebnih resursa za odvijanje procesa kao i praćenje rezultata procesa.

S druge strane, neophodno je obezbediti i obučene ljude za izradu procedura. Ova obuka je pogotovo neophodna u slučaju da su prethodne verzije procedura uopštene i bez kriterijuma. Dodatna obuka za zaposlene treba da se bazira na jednoznačnosti, sledljivosti i merljivosti propisanih postupaka rada. Drugim rečima, kod zaposlenih treba insistirati na tome kako dati odgovore na davno zaboravljena pitanja: ko, kada i kako obavlja posao.

Iz iskustva preduzeća „CQA“ u rekonstrukciji sertifikovanih sistema, može se zaključiti da je najveći napor utrošen upravo na slamanju otpora izvršioca koji su učestvovali u izradi

prethodnih verzija procedura. Navedeni otpor može se ilustrovati navođenjem najčešćih komentara koji su dobijeni kada su date primedbe na jednoznačnost izrađenog predloga opisa aktivnosti:

- Zašto se daju primedbe na tekst koji je identičan prethodnom (koji je sertifikovala ovalašćena organizacija)?
- Da li znate da je ovaj tekst prepisan od eminentne organizacije koja već 15 godina ima sertifikovan sistem kvaliteta?
- Zašto mislite da tekst koji je izradio vaš kolega konsultant nije dobar? Da li ste vi jedini merodavni da utvrđujete ispravnost teksta?
- Zašto se nešto menja na sistemu koji je „dokazan u praksi“ i sertifikovan?

Nijedan od navedenih argumenata se ne bazira na ciframa ili konkretnim podacima već se svi pozivaju na „značajne institucije“. Svi navedeni „argumenti“ padaju u vodu činjenicom da novoprimiti radnik sa zahtevanom stručnom spremom neće moći da realizuje propisani postupak rada. Ovakav argument se ponekad odbija (konstatacijom da je do sada sve funkcionisalo i sa novim radnicima) pa je zbog toga neophodno utrošiti dodatnu energiju za obrazloženje zacrtanih ciljeva i prednosti koje će doneti novi sistem.

U delu uključenja zaposlenih koji nisu prethodno bili uključeni u izradu procedura (finansije, knjigovodstvo, marketing, različite „kreativne radionice“ a ponekad čak i IT) neophodno je prezentirati konkretne koristi koje će zaposleni imati propisivanjem postupaka rada.

To se najbolje može prikazati kroz jednostavan argument koji se prezentira knjigovođi. Osnovno pitanje glasi: Ko je zadužen za ispravku eksternog dokumenta koji nije u skladu sa zakonom (npr. faktura dobavljača)? Kod odgovora na ovo pitanje većina knjigovođa počinje da se žali kako nabavka ne želi da traži ispravku dokumenata a sa druge strane knjigovođa nema ovlašćenja da vrati dokument rukovodiocu nabavke. U slučaju i da se dokument prihvati od strane šefa nabavke problemi nisu rešeni. Tek onda počinje međusobno ubeđivanje da li je dokument ispravan i „čiji knjigovođa bolje poznaje zakon“. Cela stvar se završava tako što knjigovođa preuzima obavezu da dobije ispravni dokument i uz dosta izgubljenog vremena (razgovori obično počinju sa referentom prodaje poslovnog partnera, pa preko finansija i knjigovodstva završavaju kod informacionih tehnologija koje „jedino mogu da ponište račun“ da bi se konačno problem ipak rešio sa kolegama u knjigovodstvu. Ovoliki put je normalan i za očekivati jer nikome u firmi poslovnog partnera nije od velikog interesa da pomaže knjigovođi kupaca.

S druge strane, ako bi se propisao postupak obavezne kontrole elemenata koje mora da sadrži faktura i dala mogućnost knjigovođi da neispravnu fakturu može da vrati referentu nabavke posao bi se znatno ubrzao. Referent nabavke je osoba koja je u direktnom kontaktu sa referentnom prodaje kod dobavljača i osoba čije se primedbe (zbog dalje saradnje) mnogo brže i efikasnije rešavaju. Efikasnost procesa rada značajno će se poboljšati ukoliko se kontrolni parametri knjigovođe prebace u proceduru kojom je regulisana kontrola primljenog računa od strane referenta nabavke (povezivanje ova dva procesa je posao predstavnika rukovodstva za kvalitet).

Da bi potvrdili planirana poboljšanja korisno je da se prati broj neispravnih i nekompletnih računa dobavljača koji se dostavljaju knjigovodstvu pre i nakon primene nove procedure.

Zaključak

Ukoliko ste se odlučili za rekonstrukciju sistema kvaliteta nemojte se plašiti reakcije zaposlenih. Negativna reakcija zaposlenih se uvek može smanjiti ili čak preokrenuti u pozitivnu ako im se jednostavno predstave ciljevi ovakvog projekta. Ciljeve nikako ne predstavljajte preko imidža kompanije („imaćemo bolji sistem“) jer to za zaposlene nije nikakav argument.

Najpre treba pridobiti najviše rukovodstvo. Ponudite im rekonstrukciju sistema kao dodatni alat za rešavanje njihovih konkretnih problema: likvidnost, upošljenost proizvodnje, proširenje tržišta, kontrola sredstava uloženi u marketing, uključenje odgovornih lica nižeg nivoa za donošenje korektivnih mera u cilju poboljšanja rezultata poslovanja,....

Tek nakon pridobijanja najvišeg rukovodstva počnite sa realizacijom projekta i tokom realizacije sa konkretnim primerima lične koristi (pojedinačno merenje učinka) pridobićete i ostale zaposlene.

Treba imati na umu i neke činjenice koje ukazuju na to da nikada nećete uspeti da pridobijete sve zaposlene. Razlozi su vrlo jednostavni:

1. Davno je dokazano da se većina zaposlenih plaši bilo kakvih promena
2. Ne žele svi rukovodioci da se jednoznačno definišu odgovorna lice za pojedinačne procese (time se jasno ukazuje i na podatak ko nije dobro odradio svoj zadatak)
3. Nisu svi zaposleni oduševljeni činjenicom da će se jasno definisati njihove odgovornosti i na osnovu ostvarenih rezultata pratiti uspešnost njihovog rada.

Kao potvrda odnosa zaposlenih prema ovakvim promenama najbolja ilustracija je komentar Izvršnog direktora u preduzeću u kome smo realizovali projekat reorganizacije sertifikovanog sistema. Njegovo mišljenje je bilo da nas mrzi više od 87% zaposlenih. Na naše zaprepašćenje sa (veličinom) navedenog procenta došlo je i „logično objašnjenje“. Ovakav sistem ne odgovara: neradnicima, „filozofima“, onima koji stalno pričaju kako teško rade, rođacima i prijateljima vlasnika koji prvenstveno „prenose podatke o zaposlenima“. Nažalost takvih je u našem preduzeću 87%.

Ne očekujte da se „svima“ dopadne vaša ideja o rekonstrukciji sistema. Važno je da pridobijete najviše rukovodstvo koje će biti zadovoljno vašim radom i postignutim rezultatima.